

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan salah satu cabang ilmu akuntansi yang menghasilkan informasi untuk manajemen atau pihak intern perusahaan. Akuntansi manajemen harus menyediakan informasi yang memungkinkan manajer berfokus pada nilai pelanggan, manajemen kualitas total dan persaingan berdasarkan waktu. Dalam hal ini manajer harus memutuskan posisi strategis perusahaan seperti kepemimpinan biaya atau diferensial produk.<sup>11</sup> Pada penelitian ini membahas tentang *balance score card* yang mana *balance score card* merupakan salah satu materi yang ada di akuntansi manajemen.

Sistem informasi akuntansi manajemen menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan manajemen tertentu. Sistem informasi akuntansi manajemen tidak terikat oleh kriteria formal apapun yang mendefinisikan sifat dan proses, masukan (input) maupun keluaran (output).

Ada tiga tujuan umum dari sistem informasi akuntansi manajemen:

1. Menyediakan informasi untuk perhitungan produk, jasa atau objek lainnya yang dibutuhkan oleh manajemen. Dalam hal ini manajemen di haruskan memenuhi perhitungan biaya produk, jasa dan objek lainnya dengan tepat atau akurat. Selain itu penelusuran biaya dan ukuran non keuangan bagi kinerja dari waktu ke waktu.

---

<sup>11</sup> Dermawan Sjahrial et.al, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2017), hal. 2

2. Menyediakan informasi untuk perencanaan, pengendalian, pengevaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Dalam hal ini para manajer, eksekutif dan pekerja membutuhkan sebuah informasi yang dapat mengidentifikasi berbagai masalah, seperti kelebihan atau kekurangan biaya yang dianggarkan.
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan di sini berkaitan dengan dua tujuan utama misalnya, informasi biaya produk, proses pelanggan dan objek lainnya menjadi perhatian serius bagi manajemen (tujuan pertama) dalam hal mengidentifikasi masalah serta melakukan alternatif solusinya.<sup>12</sup>

## **B. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan aspek yang penting di dalam perusahaan, biasanya digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, selain itu dapat dijadikan sebagai acuan untuk menentukan sistem imbalan (gaji dan *reward*) dan alat untuk mengevaluasi kinerja perusahaan pada tahun yang lalu. Menurut Supriyono penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas bisnis dilaksanakan. Mengeleminasi pemborosan dan menyajikan informasi tepat waktu.<sup>13</sup>

Penilaian kinerja memperlihatkan hubungan yang erat antara tujuan dengan hasil yang telah di capai oleh perusahaan. Selain itu, penilaian kinerja juga memberikan banyak manfaat. Manfaat tersebut antara lain sebagai dasar untuk memberikan kompensasi pada karyawan, alat evaluasi perusahaan,

---

<sup>12</sup> Dermawan Sjahrial, *Akuntansi Manajemen...*, hal. 1

<sup>13</sup> Hery, *Balanced Scorecard For Business*, (Jakarta: Grasindo, 2017), hal. 48

serta memberikan informasi yang berguna sebagai dasar pengambilan keputusan.

Penilaian kinerja bagi organisasi/perusahaan juga memiliki beberapa tujuan antara lain:<sup>14</sup>

1. Memberikan jaminan kepada karyawan bahwa atasan dan organisasi/perusahaan transparan dalam melakukan penilaian kinerja
2. Memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai standar dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya
3. Dengan adanya penilaian kinerja, organisasi dapat dengan mudah melakukan identifikasi atas kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan
4. Melakukan perbaikan proses, penyusunan kriteria seleksi dan evaluasi atas program pelatihan diikuti oleh karyawan
5. Menyusun sistem penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang sesuai, bahkan melebihi ekspektasi yang dimiliki oleh organisasi

Pada QS At-Taubah ayat 105 dijelaskan bahwa islam sudah mengajarkan kepada umatnya bahwa kinerja harus dinilai. Bunyi QS At-Taubah ayat 105 yaitu :<sup>15</sup>

وَقُلْ أَعْمَلُوا بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ  
فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۝ وَاسْتُرِدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

<sup>14</sup> Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*,(Jakarta: Raih Asa Sukses, 2017), hal. 19

<sup>15</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya...*, hal 203

*Artinya: Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*

Maksud dari QS At-Taubah ayat 105 kaitannya dengan penilaian kinerja adalah bahwa Allah memerintahkan hambanya untuk beramal dan bekerja dan Allah melihat dan menilai setiap amal hambanya. Dengan begitu apa yang kita lakukan harus dikerjakan dengan ikhlas.

### **C. Pengertian Pengukuran Kinerja**

Menurut Amins pengukuran kinerja adalah hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja yang berupa masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak yang digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.<sup>16</sup>

Penilaian kinerja menurut Siegel & Marconi adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasar sasaran dan criteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hansen & Mowen membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan

---

<sup>16</sup>Achmad Amins, *Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah*, (Yogyakarta: LaksBang, 2012). hal. 97

dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan prinsip-prinsip dalam pengukuran kinerja yaitu:

1. Konsisten dengan tujuan perusahaan
2. Memiliki adaptabilitas pada kebutuhan
3. Dapat mengukur aktivitas yang signifikan
4. Mudah diaplikasikan.
5. Akseptabilitas dari atas ke bawah
6. Biaya yang digunakan efektif
7. Tersaji tepat waktu

Tujuan pengukuran kinerja menurut Mahmudi yaitu :<sup>17</sup>

1. Mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*
5. Memotivasi pegawai dan menciptakan akuntabilitas publik

Manfaat pengukuran kinerja yaitu sebagai berikut :<sup>18</sup>

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan

---

<sup>17</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2015), hal. 14

<sup>18</sup> Sony Yuwono, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), hal. 29

2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

#### **D. *Balance Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton *Balance scorecard* merupakan satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan usuran operasi dari aktivitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan di masa depan.<sup>19</sup>

Menurut Anthony, Banker, Kaplan dan Young mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai ukuran dan sistem management yang menunjukkan kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan”.<sup>20</sup>

Menurut Mulyadi *balanced scorecard* terdiri dari dua kata kartu skor (*Scorecard*) dan berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah kartu yang

---

<sup>19</sup> Dermawan Sjahrial et.al, *Akuntansi Manajemen...*, hal. 103

<sup>20</sup> *Ibid.*, hal. 105

digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern.<sup>21</sup>

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *balance scorecard* adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja menggunakan *balance scorecard* tidak hanya memfokuskan pada bidang finansial tapi juga manusia yang menjadi titik tolak naik turunnya kinerja dalam suatu organisasi. Dengan memanfaatkan *balance scorecard*, akan dapat memberikan gambaran bagi organisasi yang memanfaatkan pengukuran kinerja terhadap tindakan tujuan jangka panjang.<sup>22</sup>

*Balance scorecard* merupakan seperangkat alat untuk memotivasi karyawan untuk mewujudkan visi perusahaan, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja saja tetapi suatu sistem manajemen yang memfokuskan pada usaha orang melalui organisasi dan meraih tujuan organisasi baik tujuan utama, maupun non tujuan organisasi. Melalui pengukuran *balanced*

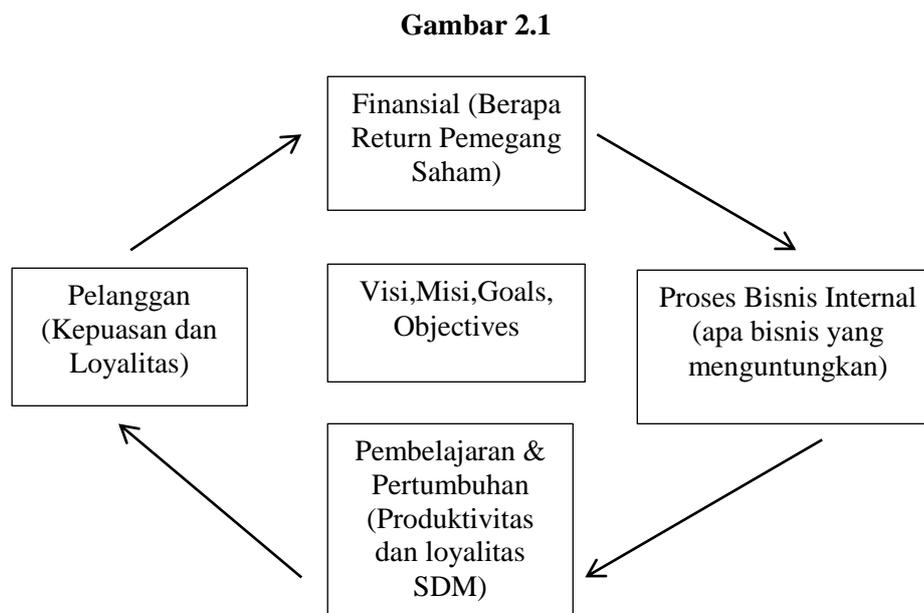
---

<sup>21</sup> Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2009), hal.3

<sup>22</sup> Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif...*, hal. 34

*scorecard*, manajer senior dapat mengidentifikasi perusahaan dalam empat perspektif yang masing-masing dilengkapi dengan indikator atau tolak ukur.<sup>23</sup>

Hubungan *balanced scorecard* dengan visi dan misi perusahaan:<sup>24</sup>



Pada tahap perkembangannya balance scorecard dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan. Melalui beberapa tahap yaitu:<sup>25</sup>

1. Tahap perumusan strategi (strategy formulation)

Balanced scorecard digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap tren perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri ke perspektif yang luas: keuangan,

<sup>23</sup> Dermawan Sjahrial dkk, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2017), hal. 181

<sup>24</sup> Dewi Utari et.al, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), hal. 316

<sup>25</sup> Arifin Listia Rahman, *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Pdam Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi (Tahun 2013 S.D. 2014)*, E-Journal, 2017.

pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui empat perspektif balanced scorecard, manajemen mampu menafsirkan dampak tren perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap misi, visi, dan tujuan (goals) perusahaan. Disamping itu, pada tahap perumusan strategi, kerangka balanced scorecard juga dimanfaatkan untuk melakukan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats).

Analisis SWOT dilaksanakan melalui empat perspektif Balanced Scorecard tersebut, manajemen dapat secara komprehensif memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman di masa depan.

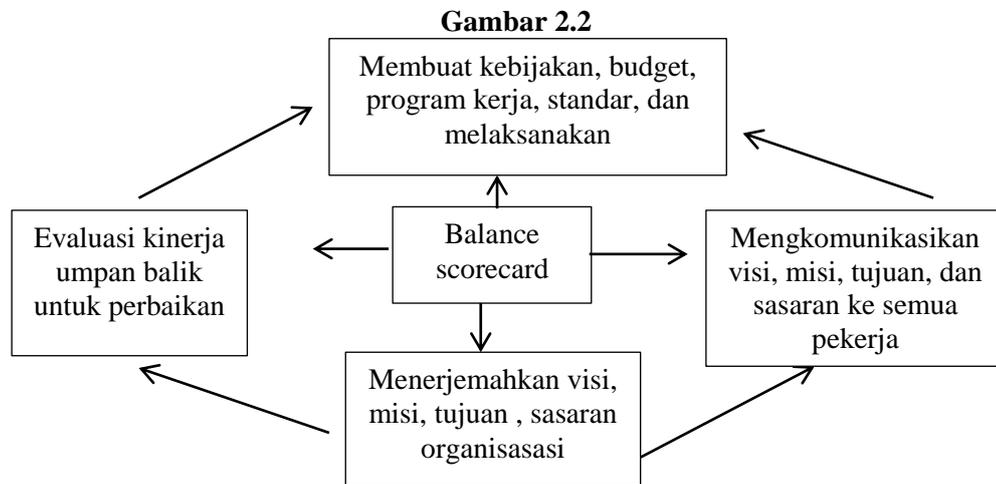
## 2. Tahap perencanaan strategik (strategik planning)

Balanced scorecard digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheran, seimbang dan terukur. Dalam tahap perencanaan strategik ini pula dirumuskan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Arifin Listia Rahman, Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Pdam Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi (Tahun 2013 S.D. 2014), E-Journal, 2017.

Hubungan *balance scorecard* dengan pemikiran strategis:



### 3. Tahap penyusunan program (programming)

Balanced scorecard digunakan untuk menjabarkan inisiatif strategis di empat perspektif ke dalam program. Dengan balanced scorecard dapat dihasilkan rencana jangka panjang yang komprehensif yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>27</sup>

### 4. Tahap penyusunan anggaran (budgeting)

Balanced scorecard digunakan untuk menjabarkan program ke dalam anggaran sehingga anggaran yang dihasilkan juga bersifat komprehensif.

<sup>27</sup> Arifin Listia Rahman, Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Pdam Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi (Tahun 2013 S.D. 2014), E-Journal, 2017.

Tujuan dan perencanaan penyusunan *balanced scorecard* adalah memberikan pedoman dan gambaran alur sistematis terkait dengan implementasi langkah-langkah menyusun *balanced scorecard*. Berikut gambaran langkah-langkah menyusun *balanced scorecard* :<sup>28</sup>

1. Mengumpulkan dan menjabarkan informasi strategis perusahaan.
2. Mengelompokkan penjabaran strategis perusahaan dalam perspektif *balance scorecard*.
3. Menentukan indikator kinerja kunci.
4. Melakukan penilaian terhadap KPI (*Key Performance Indikator*)
5. Melaporkan hasil *balanced scorecard*.

Manfaat dari model pengukuran kinerja berdasarkan metode *balance scorecard* antara lain:<sup>29</sup>

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus yang berkaitan dengan strategi organisasi
2. Menyatukan dan memadukan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi organisasi
3. Menginformasikan strategi kepada seluruh organisasi
4. Mengaitkan dan memadukan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dengan anggaran tahunan
5. Mengidentifikasi dan memadukan berbagai inisiatif strategis yang telah diambil oleh organisasi

---

<sup>28</sup> Dian Syariati et.al, *Balanced Scorecard*, (Malang: UB Press, 2013), hal. 19

<sup>29</sup> Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif...*, hal. 44

6. Melakukan peninjauan atas strategi yang dilaksanakan secara periodik dan sistematis
7. Memperoleh umpan balik dari berbagai pihak, baik dari dalam maupun luar organisasi sehingga dapat dijadikan sebagai dasar untuk menyempurnakan strategi yang telah terlaksana

#### **E. Perspektif dalam *Balance Scorecard***

##### 1. Perspektif Keuangan

*Balance scorecard* tetap menggunakan persektif keuangan, karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang telah diambil. Ukuran keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba perusahaan. Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara keuangan, hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya.<sup>30</sup>

Mempertahankan perspektif keuangan dalam *balance scorecard* sebagai ukuran keuangan sangat berperan penting dalam proses tumbuh kembang suatu organisasi hingga tindakan ekonomis yang diambil oleh organisasi. Pada perspektif ini , tujuan dan ukuran harus dapat berperan ganda sehingga pada akhirnya dapat menentukan strategi, sasaran akhir

---

<sup>30</sup> Arifin Listia Rahman, *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Pdam Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi (Tahun 2013 S.D. 2014)*, E-Journal, 2017.

dari sebuah tujuan yang telah disusun.<sup>31</sup> Di dalam perspektif keuangan rumus untuk mengukur kinerja keuangan suatu perusahaan menggunakan tiga rumus sebagai berikut:<sup>32</sup>

- a. Kemampuan organisasi mengoperasikan harta untuk memperoleh penjualan atau lazim di sebut perputaran harta *assets turnover* yaitu pendapatan penjualan dibagi total harta (*assets*)

$$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Total aktiva tetap}}$$

- b. Kemampuan organisasi untuk menggunakan sumber pembiayaan dari luar yang lazim disebut *equity multiplier* yaitu total *assets* dibagi *total equity*. Penggabungan *net profit margin* dengan *assets turnover* menghasilkan *return on assets (ROA)*,<sup>33</sup>

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

- c. Dan penggabungan *ROA* dengan *equity multiplier* menghasilkan *return on equity (ROE)*.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

<sup>31</sup> Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif...*, hal. 45

<sup>32</sup> Dewi Utari et.al, *Akuntansi Manajemen*, hal. 317

<sup>33</sup> *Ibid.*, hal. 318

Di dalam perspektif keuangan juga terdapat tiga tahap perkembangan industri yatu:<sup>34</sup>

a. Growth/Pertumbuhan

Growth merupakan tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah, misalnya, tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.<sup>35</sup>

b. Sustain/Bertahan

Sustain adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan

---

<sup>34</sup> Sony Yuwono, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard...*, hal. 30

<sup>35</sup> *Ibid.*, hal. 31

umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. Harvest/Menuai

Harvest adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.<sup>36</sup>

2. Perspektif Pelanggan

Memaksimalkan nilai pelanggan yaitu meningkatkan pelanggan percaya kepada produk atau jasa perusahaan menjadi setia dengan jalan perusahaan menyajikan produk berkualitas, harga terjangkau, distribusi cepat, dan layanan yang baik melebihi pesaing. Ukuran kinerja yang digunakan adalah kenaikan pendapatan pelanggan lama dan bertambahnya pelanggan baru. Tindakan ini akan menghasilkan ekuitas perusahaan.

---

<sup>36</sup> Sony Yuwono, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard...*, hal. 32

Di dalam perspektif pelanggan dapat di ukur dengan berbagai ukuran yaitu :<sup>37</sup>

- a. Pangsa pasar, luas dan sempitnya pasar yang dikuasai; makin luas pangsa pasar makin banyak pelanggan. Pangsa pasar; perusahaan yang mempunyai hari depan baik adalah perusahaan yang pangsa pasarnya makin luas dalam arti volume penjualan dan nilai penjualan naik.
- b. Retensi pelanggan, atau pelanggan yang setia, makin banyak pelanggan setia makin baik reputasi perusahaan. Retensi pelanggan: perusahaan yang mempunyai hari depan adalah perusahaan yang mampu mempertahankan pelanggannya, itu artinya perusahaan mampu menciptakan pelanggan yang loyal.
- c. Kepuasan pelanggan, ditandai dengan jumlah pengaduan pelanggan sedikit, makin sedikit keluhan dan pengaduan pelanggan makin bagus reputasi perusahaan. Pada kepuasan pelanggan, perusahaan yang mempunyai hari depan yang baik adalah perusahaan yang mampu menetapkan harga yang terjangkau oleh pelanggan, kecepatan distribusi, kualitas, dll.
- d. Akuisisi pelanggan yaitu pelanggan baru yang mencoba produk karena pengaruh iklan atau konsumen lain. Akuisisi pelanggan: perusahaan yang mempunyai hari depan yang baik adalah perusahaan yang mampu mencipta pelanggan baru.

---

<sup>37</sup> Dewi Utari et.al, *Akuntansi Manajemen...*, hal. 329

- e. Profitabilitas pelanggan yaitu pelanggan yang memberi tingkat keuntungan maksimum harus dipelihara dengan hati-hati agar tidak meninggalkan perusahaan.

Di samping ukuran-ukuran tersebut di atas, perspektif pelanggan dapat diketahui melalui tiga hal yaitu:<sup>38</sup>

- a. Atribut produk/jasa. Atribut produk/jasa meliputi fungsi produk/jasa, harga terjangkau, dan mutu yang superior sehingga pelanggan puas.
- b. Hubungan pelanggan. Hubungan pelanggan meliputi kecepatan distribusi produk/jasa mengetahui pikiran, perasaan, dan kepentingan pelanggan.
- c. Citra dan reputasi. Citra dan reputasi upaya perusahaan untuk agar supaya pelanggan tertarik kepada perusahaan karena produk/jasa yang spesifik, harganya terjangkau, layanannya cepat dan ramah, distribusinya cepat, dan keluhan pelanggan cepat dilayani.

Khusus mengenai kepuasan pelanggan, suatu perusahaan yang mampu bertahan hidup lama dan selalu berkembang, salah satu sebab utamanya adalah pelanggan loyal dan selalu bertambah. Perusahaan yang demikian adalah perusahaan yang menghargai:<sup>39</sup>

- a. Waktu. Perusahaan harus mengelola waktu dalam tiga dimensi yaitu perolehan input, proses bisnis internal, dan proses bisnis eksternal.
- b. Mutu. Perusahaan harus meningkatkan mutu produk/jasa yang dihasilkan sepanjang zaman.

---

<sup>38</sup> Dewi Utari et.al, *Akuntansi Manajemen...*, hal. 331

<sup>39</sup> *Ibid.*, hal. 332

- c. Harga. Perusahaan harus berpikir serius tentang penghasilan pelanggannya, karena penghasilan merupakan kekuatan daya beli.
- d. Kecepatan distribusi. Perusahaan yang lambat mendistribusikan produk/jasanya, walaupun harga murah dan kualitas tinggi akan kehilangan pelanggan dan pangsa pasar, pelanggan akan berpindah ke produk/jasa substitusi yang tersedia.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal ialah aktivitas mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Faktor sumber daya manusia menjadi lokomotif untuk menggerakkan peralatan perusahaan dengan metode kerja yang efektif dan efisien. Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja, dan metode kerja merupakan kapital organisasi. Intinya adalah efektivitas dan efisiensi. Alat ukurnya adalah produktivitas mesin, produktivitas tenaga kerja manusia, produktivitas kapital dan efisiensi biaya.<sup>40</sup>

Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa setiap bisnis mempunyai rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari inovasi, operasi dan layanan purna jual.<sup>41</sup>

#### a. Inovasi

Proses inovasi ini berhubungan dengan riset pasar untuk mengetahui daya beli konsumen, kebutuhan konsumen, dan selera

---

<sup>40</sup> Dewi Utari et.al, *Akuntansi Manajemen..*, hal. 332

<sup>41</sup> *Ibid.*, hal. 333

konsumen. Perusahaan harus mampu inovasi produk kemudian merancang produk atau mengembangkan produk yang sudah ada.

b. Proses produksi/operasi

Pada proses produksi/operasi berhubungan dengan inovasi teknologi, inovasi ilmu, dan inovasi kemanusiaan. Inovasi teknologi berhubungan dengan penemuan peralatan baru yang lebih efektif dan efisien. Inovasi ilmu berhubungan dengan penemuan metode kerja baru yang lebih efektif dan efisien. Inovasi kemanusiaan berhubungan dengan penemuan cara mengelola karyawan yang lebih manusiawi agar mereka merasa memiliki perusahaan dan loyal kepada perusahaan.<sup>42</sup>

c. layanan purna jual

layanan purna jual berhubungan dengan pelayanan keluhan atau pengaduan pelanggan yang lebih efektif dan efisien. Perusahaan harus memiliki tempat pelayanan purna jual yang setiap saat dengan cepat mampu melayani pelanggan dengan biaya yang semurah-murahnya.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang paling terakhir dalam *balance scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Organisasi bisnis harus terus memperhatikan karyawan. Memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya

---

<sup>42</sup> Dewi Utari et.al, *Akuntansi Manajemen...*, hal. 333

pengetahuan karyawan akan meningkat pula kemampuannya untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas tujuan perusahaan.<sup>43</sup>

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini akan menunjukkan bagaimana suatu organisasi dapat bertahan dan mampu berubah, tumbuh sesuai dengan tuntutan eksternal. Untuk mampu berubah, tumbuh dan berkembang, terdapat 3 kategori utama yang akan di analisis dan diukur antara lain:

a. Infrastruktur teknologi<sup>44</sup>

Tersedianya kualitas dan kuantitas karyawan yang unggul daripada organisasi lainnya tidak akan dapat menjamin bahwa suatu organisasi dapat berubah, tumbuh dan berkembang tanpa memperhatikan tersedianya teknologi yang mendukung dan terbaik.

b. Kultur organisasi

Kultur organisasi akan membentuk karakter karyawan yang bekerja di dalamnya. Sangat penting bagi organisasi yang menginginkan tetap tumbuh dan berkembang untuk menciptakan kultur organisasi yang nyaman, memberikan motivasi dan inisiatif sebesar-besarnya kepada karyawan dengan tetap menyeimbangkan agar tetap selaras dengan tujuan organisasi.

---

<sup>43</sup> Arifin Listia Rahman, *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Pdam Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi (Tahun 2013 S.D. 2014)*, E-Journal, 2017.

<sup>44</sup> Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif...*, hal. 73

c. Kompetensi karyawan

Kompetensi karyawan memiliki peran sangat penting untuk tetap menjaga agar organisasi berubah, tumbuh dan berkembang sehingga organisasi akan melakukan pengukuran yang berkaitan dengan kompetensi karyawan antara lain:

1) Tingkat kepuasan karyawan<sup>45</sup>

Kepuasan karyawan dalam bekerja akan berpengaruh pada tumbuh kembang organisasi. Karyawan yang merasa nyaman dalam bekerja, tentunya akan menghasilkan kinerja yang baik. Organisasi yang menginginkan untuk memiliki karyawan dengan moral kerja yang unggul, dibutuhkan inisiatif dari atasan untuk memberikan dukungan atas inovasi, perbaikan moral kerja dalam bentuk penghargaan, pemberian tanggung jawab kerja yang seimbang dan sesuai, pemberian kesempatan untuk mengembangkan diri, menciptakan suasana kerja yang nyaman, menciptakan area kerja yang nyaman, kebijakan organisasi dan pelaksanaan yang tidak memihak dan atau menciptakan hubungan antarpribadi yang hangat dalam organisasi.

Pada kepuasan karyawan dengan menggunakan survei, organisasi dapat jauh lebih mudah untuk mengukur sejauh mana karyawan merasa puas bekerja dan berkarya pada organisasi

---

<sup>45</sup> Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif...*, hal. 74

tersebut. Untuk menghitung hasil survei atas kepuasan kerja karyawan, digunakan rumus berikut:

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Total nilai rata-rata responden}}{\text{Total pernyataan}} \times 100\%$$

## 2) Tingkat produktivitas karyawan<sup>46</sup>

Tingkat produktivitas karyawan akan sangat berpengaruh pada pertumbuhan organisasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang memfokuskan pada sumber daya manusia akan menganalisis bagaimana dampak usaha peningkatan moral, kondisi lingkungan kerja, keahlian karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan konsumen. Produktivitas karyawan yang diharapkan dapat mendongkrak pertumbuhan dan perkembangan organisasi dapat diketahui melalui rumus:

$$\text{Produktiv Karyawan} = \frac{(\text{Pendapatan/jumlah karyawan})}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

Hakikatnya kepuasan pekerja adalah imbalan layak dan dihargai sebagai manusia, bukan diperlakukan sebagai alat produksi. Retensi pekerja adalah mempertahankan selama mungkin pekerja bekerja dalam suatu perusahaan. Untuk merealisasikannya, perusahaan harus mengadakan investasi jangka panjang untuk pekerja yaitu dengan cara

---

<sup>46</sup> Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif...*, hal. 75

melakukan pendidikan dan pelatihan (diklat). Dua macam loyalitas pekerja adalah :

- a. Pekerja tidak mampu mendapatkan pekerjaan dengan imbalan yang lebih baik
- b. Pekerja produktif dengan imbalan dan penghargaan baik

Produktivitas kerja adalah suatu ukuran hasil yang dituangkan dalam perhitungan yaitu efektivitas dibagi efisiensi, atau output dibagi input:<sup>47</sup>

## **I. Penilaian Kinerja Dalam Perspektif Islam**

Penilaian kinerja Perspektif Islam pada prinsipnya adalah merencanakan, dan mengevaluasi kompetensi syariah para karyawan. Kompetensi syariah perlu dievaluasi dan dikembangkan karena sejalan dengan tujuan perusahaan.<sup>48</sup> Adapun elemen penilaian kinerja yang sesuai dengan perspektif islam antara lain:

### **1. Kinerja Material**

Yang menjadi indikator penilaian elemen ini adalah keuntungan yang cukup maksudnya yang mana di dalam pencatatan keuangan haruslah sesuai posisinya tidak dlebihkan maupun dikurangi hal ini juga terdapat pada firman Allah SWT pada QS. An-Nisa ayat 58:

---

<sup>47</sup> Dewi Utari et.al, *Akuntansi Manajemen...*, hal.334

<sup>48</sup> Fahmi Abu, *Syariah teori dan Implementasinya*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2014), hal. 183

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.*<sup>49</sup>

Di dalam firman Allah lainnya juga terdapat ayat mengenai pencatatan harus adil dan menempatkan sesuatu sesuai porsinya. Hal ini terdapat pada QS An-Nahl ayat 90 :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.*<sup>50</sup>

## 2. Kinerja Mental

Yang menjadi indikator penilaian ini yaitu dalam melakukan pekerjaan hendaknya dilakukan dengan tekun, bertanggung jawab, jujur, menikmati hasil yang diperoleh dan menumbuhkan kepercayaan diantara sesama.

Ayat yang berkaitan dengan profesional bekerja tekun, bertanggung jawab, tertulis pada di dalam surat Al- An'am ayat 135 yang berbunyi:

<sup>49</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya...*, hal. 87

<sup>50</sup> *Ibid.*, hal. 277

قُلْ يَا قَوْمِ اَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ اِنِّي عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ تَكُونُ لَهُ عَاقِبَةُ الدَّارِ اِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ

Artinya: Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.<sup>51</sup>

Sedangkan ayat yang berkaitan dengan kejujuran dalam bekerja terdapat pada surat Al-Ahzab ayat 23 yang berbunyi:<sup>52</sup>

مَنْ الْمُؤْمِنِينَ رَجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا ۗ اَللَّهُ عَلَيْهِ ۖ فَمِنْهُمْ ۖ مَنْ قَضَىٰ نَجْبَهُ وَمِنْهُمْ مَّن يَنْتَظِرُ ۖ وَمَا بَدَّلُوا ۖ تَبْدِيلاً

Artinya: Di antara orang-orang mukmin itu ada orang-orang yang menepati apa yang telah mereka janjikan kepada Allah; maka di antara mereka ada yang gugur. Dan di antara mereka ada (pula) yang menunggu-nunggu dan mereka tidak merubah (janjinya)

Hadis yang berkaitan dengan kejujuran dalam bekerja terdapat pada Hadis Riwayat Muslim yaitu :<sup>53</sup>

حَدَّثَنَا زُهَيْرُ بْنُ حَرْبٍ وَعُثْمَانُ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ وَإِسْحَاقُ بْنُ إِبْرَاهِيمَ قَالَ إِسْحَاقُ أَخْبَرَنَا وَ قَالَ  
الْأَخْرَانِ حَدَّثَنَا جَرِيرٌ عَنْ مَنْصُورٍ عَنْ أَبِي وَائِلٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ قَالَ  
قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِنَّ الصِّدْقَ يَهْدِي إِلَى الْبِرِّ وَإِنَّ الْبِرَّ يَهْدِي إِلَى الْجَنَّةِ  
وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَصْدُقُ حَتَّى يُكْتَبَ صِدِّيقًا وَإِنَّ الْكَذِبَ يَهْدِي إِلَى الْفُجُورِ وَإِنَّ الْفُجُورَ  
يَهْدِي إِلَى النَّارِ وَإِنَّ الرَّجُلَ لَيَكْذِبُ حَتَّى يُكْتَبَ كَذَّابًا

<sup>51</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*..., hal. 145

<sup>52</sup> *Ibid.*, hal. 421

<sup>53</sup> Mardani, *Ayat-Ayat dan Hadis Ekonomi Syariah*..., hal.177

Artinya: *Telah menceritakan kepada kami Zuhair bin Harb dan 'Utsman bin Abu Syaibah serta Ishaq bin Ibrahim. Ishaq berkata; Telah mengabarkan kepada kami Sedangkan yang lainnya berkata; Telah menceritakan kepada kami Jarir dari Manshur dari Abu Wail dari 'Abdullah dia berkata; Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Sesungguhnya kejujuran itu akan membimbing pada kebaikan. Dan kebaikan itu akan membimbing ke surga. Seseorang yang senantiasa berlaku jujur maka ia akan dicatat sebagai orang yang jujur. Dan sesungguhnya dusta itu akan mengantarkan pada kejahatan. Dan sesungguhnya kejahatan itu akan menggiring ke neraka. Seseorang yang memelihara kedustaan, maka ia akan dicatat sebagai pendusta."* (HR, Muslim)

### 3. Kinerja Persaudaraan

Yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini adalah memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk dan jasa yang halal dan memiliki kualitas tinggi dengan harga terjangkau. Pada kinerja persaudaraan maksud dari memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk dan jasa yang halal ini bukan hanya masyarakat muslim saja melainkan masyarakat non muslim juga yang berhak untuk mendapatkan produk dan jasa yang halal. Pernyataan sesuai dengan firman Allah SWT QS. Al-Maidah ayat 88 mengenai produksi barang halal:<sup>54</sup>

وَكُلُوا مِمَّا رَزَقَكُمُ اللَّهُ حَلَالًا طَيِّبًا ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي أَنْتُمْ بِهِ مُؤْمِنُونَ

Artinya: *Dan makanlah makanan yang halal lagi baik dari apa yang Allah telah rezezikikan kepadamu, dan bertakwalah kepada Allah yang kamu beriman kepada-Nya.*

<sup>54</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya...*, hal. 122

Adapun hadis yang berkaitan dengan produksi barang halal terdapat pada Hadis Riwayat Bukhori dan Muslim :<sup>55</sup>

عَنْ أَبِي عَبْدِ اللَّهِ التُّعْمَانِ بْنِ بَشِيرٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ : إِنَّ الْحَلَالَ بَيِّنٌ وَإِنَّ الْحَرَامَ بَيِّنٌ وَبَيْنَهُمَا أُمُورٌ مُشْتَبِهَاتٌ لَا يَعْلَمُهُنَّ كَثِيرٌ مِنَ النَّاسِ، فَمَنْ اتَّقَى الشُّبُهَاتِ فَقَدْ اسْتَبْرَأَ لِدِينِهِ وَعِرْضِهِ، وَمَنْ وَقَعَ فِي الشُّبُهَاتِ وَقَعَ فِي الْحَرَامِ، كَالرَّاعِي يَرْعَى حَوْلَ الْحِمَى يُوشِكُ أَنْ يَرْتَعَ فِيهِ، أَلَا وَإِنَّ لِكُلِّ مَلِكٍ حِمًى أَلَا وَإِنَّ حِمَى اللَّهِ مَحَارِمُهُ أَلَا وَإِنَّ فِي الْجَسَدِ مُضْعَةً إِذَا صَلَحَتْ صَلَحَ الْجَسَدُ كُلُّهُ وَإِذَا فَسَدَتْ فَسَدَ الْجَسَدُ كُلُّهُ أَلَا وَهِيَ الْقَلْبُ

Artinya: "Dari Abu Abdillah Nu'man bin Basyir r.a,"Saya mendengar Rasulullah SAW bersabda, 'Sesungguhnya yang halal itu jelas dan yang haram itu jelas. Di antara keduanya terdapat perkara-perkara yang syubhat (samar-samar) yang tidak diketahui oleh orang banyak. Maka, barang siapa yang takut terhadap syubhat, berarti dia telah menyelamatkan agama dan kehormatannya. Dan barang siapa yang terjerumus dalam perkara syubhat, maka akan terjerumus dalam perkara yang diharamkan. Sebagaimana penggembala yang menggembalakan hewan gembalaannya di sekitar (ladang) yang dilarang untuk memasukinya, maka lambat laun dia akan memasukinya. Ketahuilah bahwa setiap raja memiliki larangan dan larangan Allah adalah apa yang Dia haramkan. Ketahuilah bahwa dalam diri ini terdapat segumpal daging, jika dia baik maka baiklah seluruh tubuh ini dan jika dia buruk, maka buruklah seluruh tubuh. Ketahuilah bahwa dia adalah hati" (HR. Bukhari dan Muslim).

#### 4. Kinerja Spriritual

Yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT. Selalu bersyukur dan tetap taat dan konsisten dengan aturan serta hukum-hukum Allah.

<sup>55</sup> Mardani, *Ayat-Ayat dan Hadis Ekonomi Syariah...*, hal. 106

## J. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* pada sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

### 1. Komprehensif<sup>56</sup>

*Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif secara strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang serta membuat perusahaan mampu untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomprehensivan sasaran strategik merupakan respon yang tepat untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

### 2. Kohern

*Balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tak langsung. Kekoheranan strategis yang dihasilkan dalam sistem

---

<sup>56</sup> Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif...*, hal. 35

perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

### 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategis yang lebih di fokuskan ke salah satu perspektif mengakibatkan perspektif yang lain terabaikan, hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Oleh karena itu semua perspektif *balanced scorecard* yang ada harus diperlakukan seimbang.<sup>57</sup>

### 4. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis perspektif non keuangan merupakan sasaran yang tidak mudah di ukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard*, sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat di wujudkan.

---

<sup>57</sup> Mathius Tandiontong dan Erna Rizki Yolanda, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat pengukur Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)*, Jurnal Ilmiah Akuntansi. No 05. 2011

## K. Kelemahan *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* juga mempunyai beberapa kelemahan antara lain yaitu:<sup>58</sup>

1. Korelasi yang buruk antara non keuangan dengan hasilnya.

Tidak adanya jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target dibidang non keuangan manapun. Hal ini menjadi masalah karena adanya asumsi yang melekat bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian individual.

2. Terpaku pada hasil keuangan

Sering kali manajer terbiasa dan terlatih dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga sering mendapatkan tekanan-tekanan dari pemegang saham berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka. Program insentif dapat menciptakan suatu tekanan tambahan bagi para manajer senior karena adanya pemberian kompensasi yang diberikan dengan berdasarkan kinerja keuangan.

3. Ukuran-ukuran yang tidak diperbarui

Masih banyak perusahaan yang tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan strategisnya.

---

<sup>58</sup> Mathius Tandiontong dan Erna Rizki Yolanda, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)*, Jurnal Ilmiah Akuntansi, No 05. 2011

#### 4. Terlalu banyaknya pengukuran

Dengan teralu banyaknya pengukuran yang dilakukan hal tersebut dapat mengakibatkan manajer kurang fokus karena mencoba banyak hal pada waktu yang sama.<sup>59</sup>

#### L. Kajian Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu berguna untuk memberikan tambahan referensi dan penguatan dalam penelitian ini, berikut penelitian terdahulu yang masih ada kaitannya dengan penelitian ini:

Menurut Arafah<sup>60</sup> dalam penelitiannya mengatakan analisis ini bertujuan untuk mengukur kinerja baik keuangan dan non keuangan pada PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi. Pada penelitian ini Arafah menggunakan metode kualitatif dengan data sekunder dan primer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perhitungan *balanced scorecard* pada PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi di kategorikan Sehat, artinya kinerja PDAM Tirta Bulian Tinggi masih belum tercapai secara optimal dan kinerja masih perlu diperbaiki. Persamaan penelitian Arafah dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan metode *balanced scorecard*. Perbedaannya terlatak pada objek penelitian dan variabel ditinjau dari perspektif islam.

---

<sup>59</sup> Mathius Tandiontong dan Erna Rizki Yolanda, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)*, Jurnal Ilmiah Akuntansi, No 05, 2011

<sup>60</sup> Yenni Arafah, *Analisis Kinerja Berbasis Balanced ScoreCard pada PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi*, ISBN Juli 2019.

Menurut Retnawan<sup>61</sup> dalam penelitiannya mengatakan analisis ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan dari segi kinerja keuangan dan non keuangan dengan menggunakan *balanced scorecard*. Metode penelitian yang digunakan oleh Retnawan yaitu metode kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian Retnawan menunjukkan bahwa kinerja PT United Traktor TBK sudah sangat baik dari segi keuangan kemampuan perusahaan dalam menjamin hutang jangka panjang dan jangka pendek, dari segi perspektif pelanggan hasil survey kepuasan pelanggan cukup baik, pada tingkat karyawan cukup baik dan pada bisnis internal tingkat efektivitas penggunaan beban operasi berhasil diwujudkan oleh perusahaan. Persamaan penelitian Retnawan dengan penelitian ini sama-sama menggunakan metode *balanced scorecard*. Perbedaanya terdapat pada objek penelitiannya dan variabel ditinjau dari Perspektif Islam.

Menurut Yuniawati dan Murwani<sup>62</sup> dalam penelitiannya mengatakan bahwa analisis ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PG Lestari Kertosono apabila di ukur menggunakan *Balanced Scorecard*. Metode penelitian yang digunakan oleh Yuniawati dan Murwani menggunakan metode kuantitatif dengan data tahun 2010-2012. Hasil penelitian Yuniawati dan Murwani menunjukkan bahwa kinerja PG Lestari Kertosono secara keseluruhan adalah baik. Persamaan penelitian Yuniawati dan Murwani

---

<sup>61</sup> Wendy Areza Dwi Retnawan dkk, *Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard* (Studi kasus pada PT United Traktor, TBK), Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Vol. 16, No. 3, 2016.

<sup>62</sup> Ika Yuniawati dan Juli Murwani, *Analisis Penerapan Balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT Perkebunan Nusantara X Unit Pabrik Gula Kertosono)*, Jurnal Akuntansi dan Pendidikan, Vol. 3, No. 1, 2014.

dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan metode *balanced score card*. Adapun perbedaannya terletak di objek penelitiannya dan variabel ditinjau dari perspektif islam.

Menurut Marselia, Katili dan Wahyuni<sup>63</sup> dalam penelitiannya mengatakan bahwa analisis ini bertujuan untuk menentukan *Key Performance Indicator* dari masing-masing perspektif dan mengetahui penilaiain kinerja secara keseluruhan pada PDAM Tirta Al-Bantani Serang. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif dengan data sekunder dan primer. Hasil penelitian Marselia, Katili dan Wahyuni menunjukkan bahwa hasil pengukuran kinerja PDAM Serang secara keseluruhan dengan metode *balanced scorecard* sebesar 3,791 dalam kondisi cukup baik. Perbedaan penelitian Marselia, Katili dan Wahyuni dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan metode *balanced scorecard* sedangkan perbedaan penelitian terletak pada objeknya dan variabel ditinjau dari perspektif islam.

Menurut Kurniasari dan Memarista<sup>64</sup> dalam penelitiannya mengatakan bahwa analisis ini bertujuan untuk mengetahui kinerja pada PT. Aditya Sentana Agro menggunakan *Balanced scorecard*. Metode penelitian yang digunakan oleh Kurniasari dan Memarista yaitu metode kualitatif dengan analisis deskriptif. Hasil penelitian Kurniasari dan Memarista menunjukkan bahwa dari perspektif pelanggan, bisnis internal serta

---

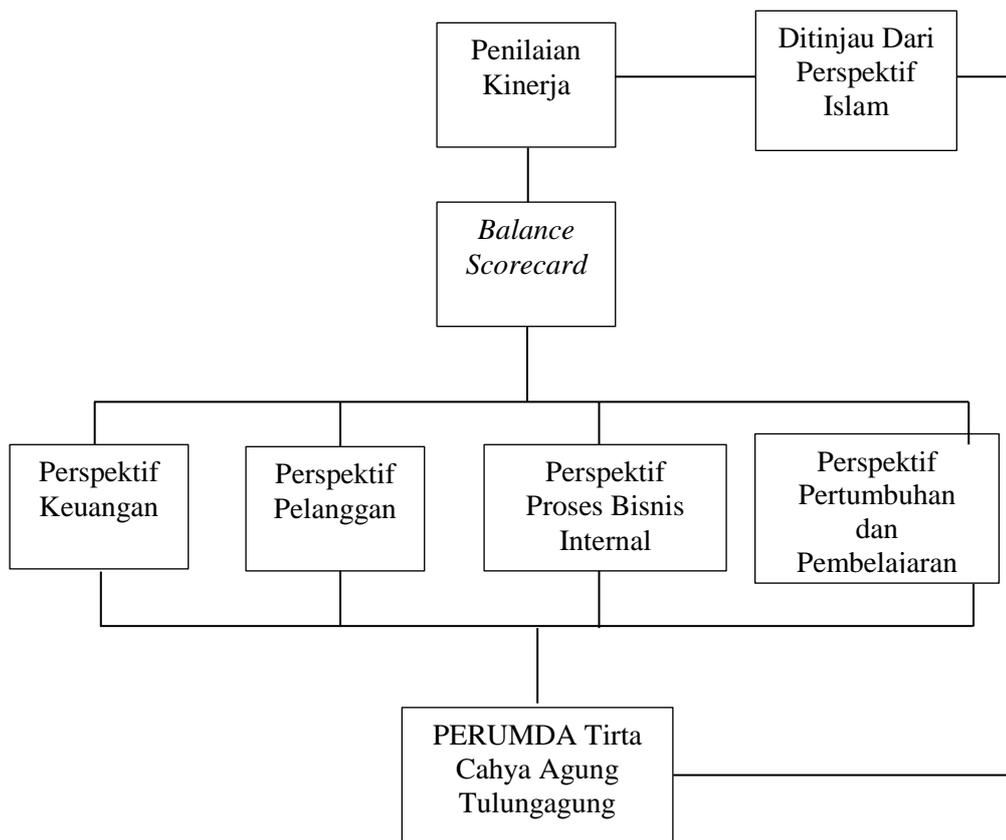
<sup>63</sup> Tiara Marselia, Putri Katili, dan Nuraida Wahyuni, *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard* di PDAM Tirta Al-Bantani Serang, *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 5, No. 1, 2017.

<sup>64</sup> Verni Kurniasari dan Gesti Memarista, *Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Score Card (Studi Kasus pada PT. Aditya Sentana Agro)*, *Jurnal Agora*, Vol. 5, No. 1, 2017

pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang baik namun ada perspektif keuangan menunjukkan bahwa kinerja keuangan kurang baik sebab mengalami penurunan. Persamaan penelitian Kurniasari dan Memarista dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan metode *balanced score card*, sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitiannya dan variabel ditinjau dari perspektif islam.

### M. Kerangka Konseptual

**Gambar 2.3**  
**Kerangka Konseptual**



**Sumber:** Diolah Oleh Peneliti

Pengukuran kinerja menggunakan metode *Balance Scorecard* merupakan penilaian kinerja yang tidak hanya berdasarkan perspektif keuangan saja tetapi juga berdasarkan persepektif non keuangan. Di dalam konsep *Balance Scorecard* ada empat perspektif yang digunakan sebagai penilaian kinerja perusahaan, diantaranya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sehingga penilaian kinerja harus dilakukan seimbang bukan hanya dilihat dari segi keuangan saja tetapi dari segi non keuangan juga. Sehingga antara tujuan, kepuasan serta kinerja perusahaan dapat di wujudkan dengan baik.